Cómo Definir tu Modelo de Negocio

Recopilación blog: Advenio Growing Startups
Autor: Miguel Macías
@mmaciasr
Noviembre 2011

¿Cómo formular la propuesta de valor de tu empresa?

Con este post quiero empezar una serie de post donde exponer, bajo mi punto de vista, cómo desarrollar cada una de las partes o bloques de un modelo de negocio, siempre basándome en el trabajo de Alex Osterwalder & Yves Pigneur, Business Model Generation. Comenzaré por el eje central: la Propuesta de Valor (PV), ya que conecta la empresa con sus clientes.

En primer lugar, comentar algunos conceptos relacionados con este componente:

1. La PV materializa la estrategia de la empresa para el segmento target, describiendo la combinación única de producto, precio, servicio e imagen que una empresa ofrece a los clientes target.
2. La PV debe comunicar aquello que la empresa espera hacer mejor o de manera diferente que la competencia para sus clientes.
3. Ofrece una solución a los problemas de los consumidores y satisface sus necesidades (explicitas y latentes).
4. Una empresa puede ofrecer varias propuestas de valor relacionadas o independientes, dirigidas a uno o varios grupos de clientes target.

Existen varios factores que se deben tener en cuenta al formular una Propuesta de Valor para un determinado segmento de clientes.



1. Precio: Ofrecer el mismo valor por un precio menorpara alcanzar clientes sensibles al precio.
2. Novedad: PV que crean nuevos mercadosal satisfacer necesidades que los clientes no tenían identificadas explícitamente.
3. Calidad: Orientado a entregar un nivel decalidad superior a los competidores, por los recursos o materiales utilizados en la producción del producto o entrega de servicio.
4. Conveniencia: Enfoque en “facilitar la vida” al cliente, optimizando su tiempo y esfuerzo.
5. Marca / Status: Productos asociados a la pertenencia a un cierto gruposocial, moda o tendencia.
6. Desempeño: Garantizar desempeño superiora los productos de los competidores.
7. Reducción de riesgos: Enfoque en minimizar el riesgoque el cliente incurre al comprar el producto o servicio.
8. Reducción de costes: PV aplicada en mercados B2B que busca ayudar a los clientes a minimizar los costos.
9. Diseño: Enfatizar el diseño cómo elemento diferenciador de la oferta de la empresa.
10. Customización: Permitir la adaptación de la oferta a las necesidades y gustos de cada cliente o grupo de clientes.

Podríamos definir en tres pasos la formulación de una PV para nuestra empresa:

1. Se escoge cliente: mercado objetivo identificado: ¿el segmento más atractivo?, se conoce al cliente: ¿quién es?, ¿cuales son sus necesidades ?, etc.

2. Se entiende la problemática: contexto (político, geográfico, etc.); ambiente de negocios (proveedores, competencia, socios, etc.); actores (quién es quién); ¿cómo interactúa el cliente, cual es la experiencia global ?…

3. Se define solución, producto con valor: todos los elementos que interactúan y brindan beneficios al cliente (a todos los segmentos de clientes) … LA EXPERIENCIA TOTAL; pensar en lo que percibe el usuario, no necesariamente en lo que entregamos.

Para finalizar quería enumerar una serie de cuestiones que te pueden ayudar a describir la propuesta de valor de tu idea empresarial:

1. ¿Qué es lo que ofrecemos al mercado?
2. ¿Cuáles son los atributos de nuestra propuesta de valor?
3. ¿Cuál es el conjunto de productos y servicios específicos que ofrecemos a cada segmento de clientes?
4. ¿Cuáles son las necesidades que son satisfechas por cada Propuesta de Valor?
5. ¿Estamos ofreciendo diferentes niveles de servicio a cada segmento de clientes?

Y, lo más importante, para innovar al formular la PV de tu empresa:

1. ¿Nuestra Propuesta de Valor esta orientada correctamente a satisfacer las necesidades de nuestros clientes?
2. ¿Sabemos cuál es la percepción de nuestros clientes respecto a nuestra PV?
3. ¿Existen otras empresas que estén ofreciendo el mismo valor por precios similares o menores?
4. ¿Cuán bien nuestros clientes están siendo servidos por nuestros competidores?
5. ¿Podremos satisfacer las necesidades específicas de los distintos segmentos?
6. ¿Nuestros clientes tienen otras necesidades las cuales podríamos satisfacer fácilmente con nuestros recursos o a través de aliados?
7. ¿Podríamos complementar nuestra PV a través de alianzas?

¿Crees que con estas cuestiones podrías formular la propuesta de valor para que tu empresa fuera más competitiva?. Espero tus comentarios y sugerencias.

¿Quién es tu cliente?

Una vez analizado el Qué? el siguiente paso al definir un modelo de negocio es responder a la cuestión Quién? y, sobre todo, identificar las necesidades de esos clientes previamente identificados. Por ello creo convenientes y necesarios los siguientes pasos:

1. Importante: segmentar.
2. Investigar sobre expectativas del cliente.
3. Analizar preferencias y su significado.
4. Investigar las tendencias del mercado.
5. Obtener información sobre mercado y competencia.

Os dejo un vídeo de Tom Conrad, CTO Pandora, una firma californiana que ofrece servicio de radio personalizada en Internet, muy utilizada en los iPhones, donde habla sobre cómo *"conectar"* con los clientes.

Pero, ¿porqué segmentar el mercado?, pues porque cada cliente tiene una necesidad y la solución que plantees para cubrirla no tendrá nada que ver con las expectativas o necesidades de otros clientes. Conceptualmente, la segmentación de mercado es el proceso de agrupar un mercado, en base a variables, en grupo más pequeños. Existen factores de segmentación que nos permiten poder analizar los diferentes mercados a los que nos enfrentamos:

1. Segmentación Geográfica: Supone que habitantes de un mismo lugar tienen deseos y necesidades similares.
2. Segmentación Demográfica: Permite identificar el Mercado Objetivo, en base a estadísticas vitales y mensurables de la población.
3. Segmentación Psicográfica: Ayuda a describir el Mercado Objetivo, en base a los aspectos y cualidades naturales o adquiridas del consumidor individual.
4. Segmentación Estilo de Vida: Se hace en base a variables sociológicas (de grupo) y antropológicas (culturales).
5. Segmentación Situación de Uso: Divide a los consumidores en categorías en términos de las características de uso del producto.

En definitiva, segmentar es clave para crear propuestas de valor a consumidores crecientemente dinámicos y complejos. A continuación, una ves identificado nuestro target, hay que observar al cliente en su contexto …y descubrir sus necesidades aún no articuladas, para poder entender en profundidad sus deseos y necesidades.

Akio Morita, ex -CEO SONY, dijo: *"Nuestro plan es influenciar el consumidor con nuevos productos, …en lugar de preguntarles qué productos necesitan… El consumidor ignora lo que son nuestras posibilidades."*

Desde la perspectiva de *"Clientes Target"* existen al menos 5 tipos de modelos de negocio que pueden ser aplicados:

		Descripción	Ejemplos
1	Masivo	**No distinguen entre segmentos,** sus PV, canales y relacionamiento están orientados a una gran masa de consumidores con necesidades similares	Bienes electrónicos (LG, DELL), consumo masivo (Unilever, P&G) y retail (Falabella, La Polar)
2	Nicho	**Se especializan en un segmento específico,** sus PV, canales y relacionamiento están diseñados según los requerimientos específicos del segmento	Automotriz (cliente-proveedor componentes) e Industria del lujo (Rolex, Ferrari)
3	Segmentado	**Distinguen y atienden a varios segmentos,** lo que implica la co-existencia de diferentes PV, canales, relacionamiento y modelos de ingreso	Banca (BCI, Santander), líneas áreas (LAN) y Telecom (VTR)

4	Diversificado	**Atienden a dos o más segmentos con necesidades muy diferentes,** aprovechan sus capacidades para entregar distintas PV a distintos segmentos	Amazon (IT services), Presto (BO)
5	Multi-Sided	**Atienden a dos segmentos interdependientes,** participando en la intermediación de transacciones entre dos segmentos	Chilectra seguros, Presto comercios asociados, BEME, PubliMetro y BLYK

Por último, os dejo una serie de cuestiones clave para describir e innovar en el bloque *"Clientes":*

PARA DESCRIBIR:

1. ¿Para quién estamos creando valor?
2. ¿Cuáles son los distintos segmentos que vamos a atender con este modelo de negocio?
3. ¿Cuántos clientes/consumidores puedo llegar a tener? ¿Tasa de crecimiento?
4. ¿Cuáles pueden llegar a ser los más rentables?
5. ¿Cuáles son los atributos más valorados?

PARA INNOVAR:

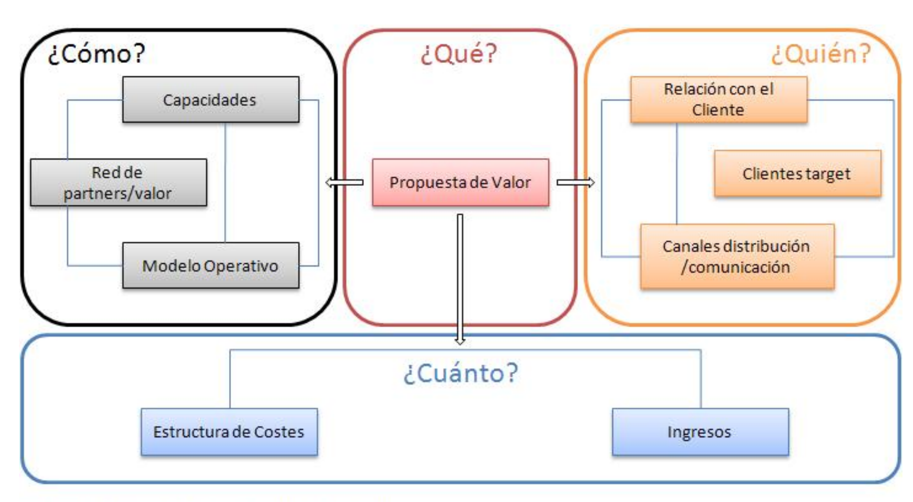
1. ¿Necesitamos una propuesta de valor diferente para un segmento particular?
2. ¿Necesitamos desarrollar nuevos canales de comunicación, distribución y venta para llegar a ellos? ¿Hay ciertos segmentos de consumidores que se han debilitado en el tiempo?
3. ¿Tenemos agrupados de buena forma a nuestros diferentes segmentos de consumidores?
4. ¿A qué nuevos segmentos de mercado podemos atender?¿Podemos reagrupar mejor a nuestros segmentos de acuerdo con sus necesidades?

¿Crees suficientes estas cuestiones para definir adecuadamente tu target?. Espero tus comentarios y sugerencias.

¿Cómo llegar a tus clientes?

Recientemente hemos visto ¿Cómo formular la propuesta de valor de tu empresa? (Qué?) y ¿Quién es tu cliente? (Quién?), pero respecto a éste último tema nos faltaría hablar de con qué canales/medios atenderemos y contactaremos con los clientes, con nuestro target, para después establecer el modo de relación con los mismos. En este post trataré el primer aspecto: los canales de comunicación y distribución.

Los canales de comunicación y distribución constituyen los principales puntos de contacto entre la empresa y sus clientes, siendo un elemento esencial en la experiencia global de consumo. En definitiva, permiten difundir y entregar nuestra propuesta de valor.



Fuente: Business Model Generation de Alex Osterwalder
Advenio Growing Startups

Las formas de llegar a los clientes ha crecido exponencialmente en los últimos años y actualmente las empresas tienen múltiples opciones de configuración de sus canales de comunicación (publicidad, página web, blogs, conferencias, eventos, redes sociales,…) y distribución (tiendas propias, página Web, supermercados y centros comerciales, fuerza de ventas…).

Para describir de forma idónea (siguiendo la propuesta de Alex Osterwalder) nuestros canales podríamos responder a las siguientes cuestiones:

1. ¿A través de qué canales estamos llegando a nuestros clientes/consumidores?.
2. ¿A través de qué canales de comunicación y distribución estamos divulgando y entregando cada Propuesta de Valor?.
3. ¿A través de qué canales estamos llegando a los diferentes segmentos de clientes que atendemos?.

Y para innovar en los mismos podríamos realizarnos las siguientes preguntas:

1. ¿Estamos llegando a nuestros clientes de la manera que deseamos? ¿Y de la manera que ellos desean ser contactados?.
2. ¿Podremos utilizar mejor nuestros canales para captar más clientes?.
3. ¿Cuál es la mejor forma de integrar nuestra propuesta de valor con las rutinas diarias de nuestros clientes?.
4. ¿Sabemos cuales son los canales más eficaces para captar clientes? ¿Y los más eficientes en términos de costes en nuestro sector?.
5. ¿Estamos usando diferentes canales de acuerdo a la rentabilidad de cada segmento de clientes?.
6. ¿Nuestros canales están integrados de forma adecuada? (Ej. Página web con tiendas físicas).
7. ¿Podremos introducir nuevos canales para aumentar cobertura? (Ej. A través de terceros).

¿Qué canales de comunicación y distribución consideras más eficaces para llegar a tus clientes?. Espero tus comentarios.

¿Cómo materializo la propuesta de valor de mi modelo de negocio?

Para seguir con la serie de post que explican cómo visualizar nuestro modelo de negocio, es necesario, una vez analizada cuál es nuestra propuesta de valor (¿qué?) y cuáles son nuestros clientes y el modo en el nos comunicamos, nos relacionamos y contactamos con ellos (¿a quién?), detenernos en el ¿cómo?. Tres pilares sustentan y dan respuesta a ese interrogante: Capacidades, Modelo Operativo y Red de Patners o de Valor.

Analizar y descubrir las capacidades presentes en la empresa son una fuente de innovación muy potente y muchas veces desaprovechada. Deberíamos hacernos a menudo esta pregunta, ¿cómo crear nuevas oportunidades con las capacidades disponibles?. Sin duda, a través de tres ejes: red de distribución, vínculo (¿cómo rentabilizo los contactos y el conocimiento del consumidor?) y marca (aprovechar la marca para ampliar la oferta clientes actuales y potenciales).

De nuevo relaciono una serie de preguntas clave para detectar, describir e innovar en las capacidades disponibles en nuestra empresa:

1. ¿Cuáles son las capacidades que necesitamos para hacer funcionar el modelo de negocio?.
2. ¿Cuáles son los recursos clave que requieren los canales de distribución, las relaciones que establecemos con los clientes y las fuentes de ingreso?.
3. ¿Qué recursos o capacidades clave aportan al negocio nuestra red de valor?.
4. ¿Cuáles están presentes en la empresa y cuáles debemos desarrollar?.

Y para innovar:

1. ¿Cómo podemos aprovechar las capacidades desarrolladas en el core Business para crear nuevos negocios adyacentes?.
2. ¿Cómo me hago cargo del uso que el cliente hace de mi producto?.
3. ¿Cómo rentabilizo la relación (vínculo), contactos y conocimiento que tengo con mis consumidores?.
4. ¿Cómo aprovechar mi marca para ampliar la oferta a los consumidores (actuales y potenciales)?.
5. ¿Cómo me posiciono como el socio especialista en un segmento de clientes?.

En segundo lugar, la Red de Valor integra la colaboración de empresas que aportan conocimiento, recursos y tecnologías para la co-creación de valor. Podríamos describir estas posibles redes de valor o partners:

1. Proveedores: para potenciar el desarrollo de productos o el diseño de nuevos servicios es conveniente compartir información con nuestros proveedores.
2. Competencia: a través de joint ventures con “competidores”.
3. Canales Aliados, que permitirían complementar nuestro modelo de negocio.
4. Redes abiertas de conocimiento, para permitir la transferencia de conocimiento. Tener presente la posibilidad de crear y coordinar redes para capturar valor.
5. Universidades y Centros de I+D: acceso al talento, a expertos, a conocimiento. Búsqueda de soluciones a problemas de nuestra empresa en nodos expertos.
6. Aliados complementarios: alianzas con empresas complementarias para potenciar nuestro modelo de negocio. Co-creación de valor.

Una idea clave: lo importante es que compite el sistema (red de patners) que la empresa logra crear y articular para la generación de valor.

En este sentido, ¿cómo describimos nuestra red de valor?. Contestando a estas preguntas:

1. ¿Cuáles nuestros principales proveedores?.

2. ¿Cuáles nuestros principales aliados?.
3. ¿Con cuales trabajamos actualmente?.
4. ¿Cuáles sólo son proveedores?.
5. ¿Cuáles pueden ser calificados como colaboradores?.
6. ¿Cuáles pueden ser calificados como socios estratégicos?.
7. ¿A qué recursos clave podremos acceder a través de nuestra red de aliados?.

Y, ¿cómo podemos innovar en esa red de valor?. Cuestiónate ésto:

1. ¿Con qué aliados y proveedores vamos a trabajar?.
2. ¿Cómo generamos condiciones para colaborar con aliados?.
3. ¿Cómo co-creamos valor con otras empresas aliadas?.
4. ¿Cuáles son los factores claves de éxito para generar alianzas potentes?.
5. ¿Cuáles de las actividades clave podrían ser desarrolladas por nuestros aliados?.
6. ¿Qué componentes del modelo de negocios pueden ser potenciados con la red de valor?.

El tercer pilar que da respuesta a ¿Cómo? acerco mi propuesta de valor a mis clientes es el modelo operativo. En síntesis, refleja las principales actividades que deben ser desarrolladas para implementar nuestro modelo de negocio. Debería incluir los macro-procesos, procesos y actividades necesarios para el funcionamiento de nuestra actividad, los actores internos y externos por cada fase y la forma en que éstos interactúan entre sí en el desarrollo del negocio.

Normalmente, en cada modelo de negocio predomina uno de los siguientes tipos de actividades:

	Descripción	Ejemplos
1 Productivas	Actividades relacionadas con **diseño, producción y distribución de productos,** normalmente en grandes cantidades	Manufactura y logística
2 Resolución de problemas (conocimiento)	Actividades enfocadas en **analizar un problema específico y ofrecer soluciones únicas a las necesidades del cliente**	Consultoría, Actividades de gestión del conocimiento, entrenamiento continuo, R&D
3 Relacionadas con plataformas tecnológicas	Actividades relacionadas con **gestión de plataformas, como** eBay o Visa	Actividades de diseño, desarrollo, mantenimiento y promoción de plataformas

De nuevo una serie de cuestiones que nos ayudarán a describir e innovar en nuestro modelo operativo:

1. ¿Qué actividades requieren nuestras propuestas de valor, nuestros canales de distribución, las relaciones y contactos que tenemos o nuestras fuentes de ingresos?.
2. ¿Estamos desarrollando nuestras actividades clave de forma eficiente?.
3. ¿Estamos desarrollando demasiadas actividades, perdiendo el enfoque?.
4. ¿Existen ventajas en tercerizar algunas actividades?.
5. ¿Nuestras actividades están adaptadas adecuadamente a servir nuestra propuesta de valor?.

Con este post, sólo nos quedaría contestar a ¿cuánto? para completar nuestro modelo de negocio.

La estructura de costes de tu empresa

Con la Estructura de Costes termino de describir los nueve bloques de los que se puede componer tu modelo de negocio, según la propuesta de Alex Osterwalder.

En total son cuatro áreas, ¿cómo?, ¿qué?, ¿quién? y ¿cuánto? y nueve bloques integrados en esas áreas con los que construir tu modelo de negocio.

Para comenzar con la estructura de costes, lo mejor es repasar algunas definiciones del concepto "coste":

Fuente: Business Model Generation de Alex Osterwalder
Advenio Growing Startups

a) Se entiende por "coste" la medida y valoración del consumo realizado o previsto por la aplicación racional de los factores para la obtención de un producto, trabajo o servicio.
b) Se denomina "coste" el total de gastos incorporados a la producción hasta un momento dado.
c) "Coste" es la suma de valores que hay que sacrificar para producir algo.
d) El "coste", desde un punto de vista económico, puede considerarse como:

- La suma de bienes y servicios que se utilizan para llevar a cabo un determinado acto productivo.
- El consumo, valorado en dinero, de bienes y servicios utilizados en la producción que constituye el objeto de la empresa.

Es obvia la necesidad que tiene el empresario de conocer el precio de coste de un producto o servicio no sólo para decidir si debe o no fabricarlo, sino también para poder fijar su precio de venta. En este sentido, veamos algunas definiciones que nos aclaren su contenido:

1) El precio de coste es el total de costes relativos a un producto o servicio hasta la fase final de entrega al cliente. Un mismo producto puede tener varios costes, pero sólo tendrá un precio de coste.

2) El precio de coste puede considerarse escalonado de la siguiente forma:

a) Por el coste de los consumos realizados directa y proporcionalmente para obtener un producto (coste de producción básico).
b) Por a) más los gastos correspondientes a los servicios generales de fabricación (coste industrial).
c) Por b) más los gastos de distribución y venta (coste comercial).
d) Por c) más los gastos generales de administración y dirección (coste total).

Por otro lado, es conveniente y clarificador enunciar brevemente algunas de las diversas clasificaciones que se pueden realizar de los costes:

- Costes externos y costes internamente calculados. Costes externos son aquellos cuya procedencia son de gastos surgidos en el ambiente externo o comunicados por la contabilidad general. Costes internamente calculados son aquellos que se determinan en el ámbito interno o por la contabilidad analítica.
- Costes externos y costes internamente calculados. Costes externos son aquellos cuya procedencia son de gastos surgidos en el ambiente externo o comunicados por la contabilidad general. Costes

internamente calculados son aquellos que se determinan en el ámbito interno o por la contabilidad analítica.

- Coste de actividad y de subactividad. Costes de actividad son aquellos vinculados a la actividad productiva. Costes de subactividad son aquellos que se asignan a la desocupación productiva.
- Costes funcionales. De acuerdo con la función de la empresa a la que puedan quedar afectados, los costes serán de: Compras, Producción, Administración, Ventas y Distribución.
- Costes directos, indirectos y semidirectos: Costes directos son aquellos que se vinculan directamente al centro o al producto que los ha motivado; no hay necesidad de aplicar método de reparto alguno, tal ocurre con las materias primas incorporadas al producto, la mano de obra directa utilizada, etc. Costes indirectos son aquellos que se vinculan al tiempo del período productivo. No pueden ser atribuidos a ningún producto o centro en particular y su imputación a centros o productos tiene que hacerse con determinado método de reparto. Costes semidirectos son aquellos que, si bien no pueden ser aplicados directamente a un producto, pedido u orden de fabricación, sí pueden aplicarse directamente a un centro o función; por ejemplo, sueldo del encargado del taller.
- Costes fijos y variables. Costes fijos son aquellos que permanecen constantes e independientes de las variaciones de la producción para un periodo de tiempo conocido; por ejemplo, alquiler de la fábrica, sueldo del gerente, seguros. Costes variables son aquellos que varían directamente en función de las unidades de producción o del tiempo de transformación.

> *¿Cómo calcular los costes de mi producto/servicio?*

La determinación de los costes comprende, por lo general, cuatro fases perfectamente diferenciadas:

1. Clasificación de los elementos integrantes del coste. Esta fase corresponde a las llamadas cargas por naturaleza u origen y, básicamente, se obtienen del grupo 6 de cuentas del Plan General de Contabilidad.
2. Periodificación de los gastos. Los costes se forman al incorporar los gastos al proceso productivo; las cargas que se incorporan deberán referirse al período de cálculo. Habrá que tener en cuenta:

- Los pagos diferidos, es decir, gastos imputables a este periodo al que corresponde su devengo, pero que se pagarán en el siguiente.
- Los pagos anticipados o gastos que la empresa ha pagado ya, pero que se deben incorporar al coste en periodos posteriores.

3. Localización, atribución o reparto de los costes entre los lugares de costes (centros, secciones, puestos de trabajo, etc.) que los han ocasionado o producido.
4. Imputación de los costes a los elementos portadores de costes, esto es, a los productos elaborados.

Finalmente, una serie de interrogantes que nos podrán ayudar a identificar y describir nuestra estructura de costes:

- ¿Cuáles son los costes más significativos de nuestro modelo de negocio?.
- ¿Cuáles son los recursos clave y las actividades más costosas?.
- ¿Cuál es el coste de utilizar cada uno de los canales de comercialización posibles?.
- ¿Cuál es el más eficiente para llegar al segmento?.

> *¿Cómo innovar en nuestra estructura de costes?*

- ¿Nuestra estructura de costes está adecuada a nuestra propuesta de valor?.
- ¿Tenemos un entendimiento claro de cuáles son las componentes de nuestro modelo de negocio que tienen un mayor peso en la estructura de costes?.
- ¿Estamos gastando lo estrictamente necesario para ofrecer nuestra propuesta de valor?.
- ¿De qué forma podríamos utilizar nuestra red de valor para reducir costes? (Ej. Outsourcing, alianzas, nuevos proveedores, coworking).

- ¿Nuestros costes son mayoritariamente fijos o variables? ¿Qué podemos hacer para que sean variables?.

Espero con esta serie de post haber contribuido a clarificar cómola forma de diseñar un modelo de negocio. En todo caso, me gustaría contar con tus sugerencias y comentarios para así enriquecer la información disponible en esta serie de entradas.

Define la estructura de ingresos de tu modelo de negocio

Para terminar de visualizar tu modelo de negocio es preciso que definamos tanto la estructura de ingresos, como la de costes. Respecto la primera, retrata las fuentes a través de las cuales obtenemos ingresos, asegurando la sostenibilidad del modelo. En primer lugar, me gustaría apuntar una serie de conceptos relacionados con este componente:

1. Se pueden definir distintas fuentes de ingresos a partir de los distintos segmentos de clientes.
2. La aplicación de "subsidios cruzados" entre los distintos segmentos de clientes permite que entreguemos nuestra oferta de valor a costos reducidos o nulos a un determinado segmento de clientes.
3. Los ingresos se pueden dividir en dos grandes grupos: los ingresos transaccionales, que provienen de una compra o pago único, y los ingresos recurrentes, que provienen de pagos periódicos, constantes.

En un Modelo de Negocios pueden coexistir diferentes tipos de fuentes ingresos:

		Descripción	Ejemplos
1	Venta de productos	**Traspaso de derechos de propiedad** sobre un producto físico	Bienes de consumo; autos
2	Cobro por uso	Ingreso directamente asociado (y generalmente proporcional) al **uso de un servicio**	Telefonía celular; Pay per View TV
3	Fee de suscripción	Venta de **acceso continuo de un servicio**	Gimnasio; Club de Innovación
4	Cobro por préstamo o arriendo	Venta del **derecho temporal de acceso y uso** de un bien físico	Rent-a-car
5	Concesión de licencias	Permisión para **utilizar propiedad intelectual** patentada en cambio de una tarifa	Industria de media y cinema
6	Intermediación (*brokerage*)	Ingreso obtenido a través de un **servicio de intermediación entre 2 o más entidades**	Agencia inmobiliaria, operadores de tarjetas de crédito
7	Publicidad	Ingresos que provienen de la **divulgación de un producto, servicio o marca**	Canales abiertos de TV, Blyk, Google

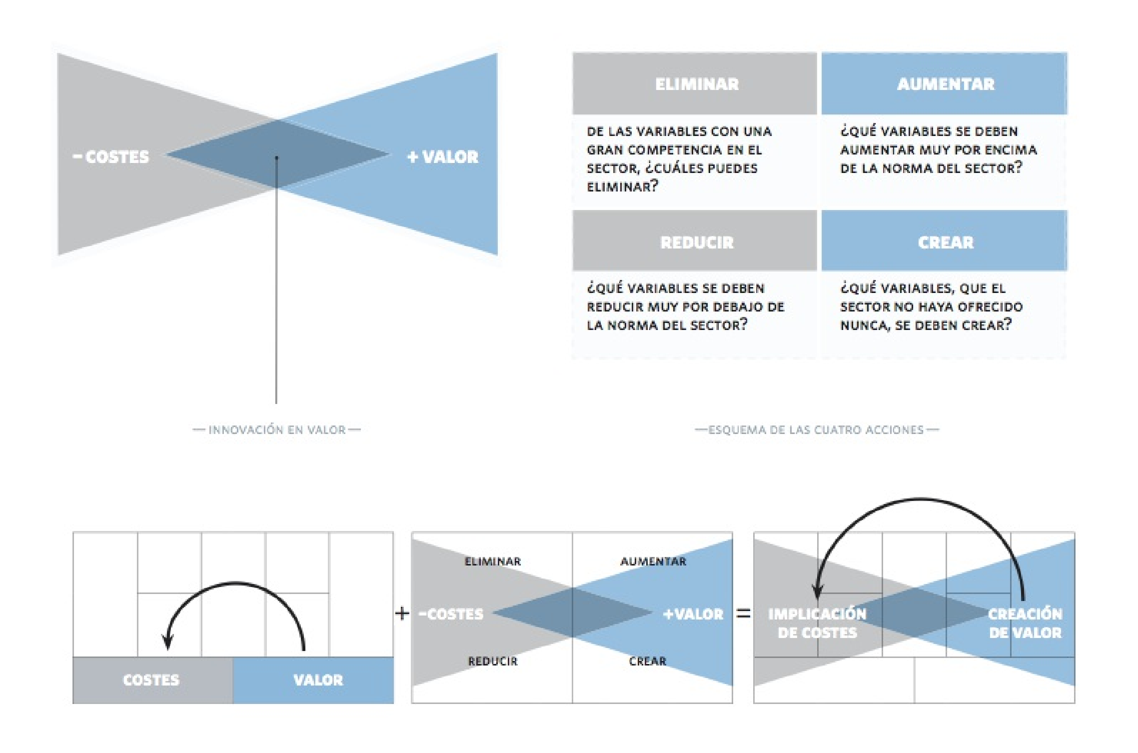
Como siempre, siguiendo el método de Alex Osterwalder & Yves Pigneur, Business Model Generation, os traslado una serie de preguntas clave para ayudaros a describir vuestra estructura de ingresos:

1. ¿Cuáles son nuestras fuentes de ingreso?.
2. ¿Cuáles son las fuentes de ingreso que provienen de cada segmento de clientes y propuesta de valor?.
3. ¿Cuál es la contribución de cada fuente de ingreso en el total de facturación de la empresa?.
4. ¿Cuál es la disponibilidad a pagar de nuestros diferentes segmentos de clientes?.
5. ¿Cuál es la forma en que nuestros clientes prefieren pagar?.

Y también para profundizar algo más en el análisis:

1. ¿Nuestras fuentes de ingreso son sostenibles? ¿y son diversificadas?.
2. ¿Somos demasiado dependientes de alguna fuente de ingreso?
3. ¿Cuáles son las estrategias de pricing que estamos aplicando?.
4. ¿Podríamos incluir nuevas fuentes de ingreso en nuestro modelo?.
5. ¿Podríamos provocar más ventas cruzadas?, ¿ofrecer a nuestros clientes otros productos, nuestros o

Cuestiona tu modelo de negocio, ¡hazlo más competitivo!



Fuente:
Alex Osterwalder & Yves Pigneur, Business Model Generation
Estrategia del Océano Azul
Advenio Growing Startups

¿Se pueden combinar las herramientas del modelo de negocio con la estrategia del océano azul, un concepto acuñado por *Kim y Mauborgne* en su libro La estrategia del océano azul?. El Business Model Canvas de Alex Osterwalder & Yves Pigneur, Business Model Generation es una extensión perfecta de las herramientas analíticas de *Kim y Mauborgne* y su combinación proporciona un marco propicio para cuestionar modelos de negocio y para crear modelos nuevos más competitivos.

> *La estrategia del océano azul consiste en crear empresas completamente nuevas a través de la diferenciación fundamental, en vez de competir en sectores existentes modificando los modelos establecidos. En lugar de superar a la competencia en cuanto a rendimiento, Kim y Mauborgne abogan por la creación de espacios de mercado nuevos y desatendidos mediante lo que llaman «innovación en valor». El objetivo es aumentar el valor que obtienen los clientes mediante la creación de ventajas y servicios nuevos, al tiempo que se eliminan los componentes o servicios menos valiosos para reducir los costes. Este enfoque rechaza el tradicional conflicto entre diferenciación y bajo coste.*

Para innovar en valor, *Kim y Mauborgne* proponen una herramienta analítica que denominan **«esquema de las cuatro acciones»**. Dicho esquema plantea cuatro preguntas clave que desafían la lógica estratégica de un sector y el modelo de negocio establecido:

1. De las variables que el sector da por sentadas, ¿cuáles se deben eliminar?.

2. ¿Qué variables se deben reducir muy por debajo de la norma del sector?.

3. ¿Qué variables se deben aumentar muy por encima de la norma del sector?.

4. ¿Qué variables, que el sector no haya ofrecido nunca, se deben crear?.

Además de la innovación en valor, *Kim y Mauborgne* proponen la exploración de grupos que no sean clientes para crear océanos azules y llegar a mercados vírgenes. La combinación del concepto de

innovación en valor y el esquema de las cuatro acciones con el Business Model Canvas crea una nueva herramienta muy interesante. En el BMC, el lado derecho representa la creación de valor y el izquierdo, los costes. Este método encaja a la perfección con la lógica de innovación en valor de *Kim y Mauborgne*, que propone aumentar el valor y reducir los costes.

Como ya hemos visto el BMC se divide en dos partes: la derecha, centrada en el valor y los clientes, y la izquierda, basada en el coste y la infraestructura. La estrategia del océano azul consiste en aumentar el valor y reducir los costes de forma simultánea. Para ello, es necesario identificar los elementos de la propuesta de valor que se pueden eliminar, reducir, aumentar o crear desde cero. El primer objetivo es la reducción de costes mediante la disminución o la eliminación de los componentes o servicios menos valiosos; el segundo, la mejora o creación de componentes y servicios de alto valor que no aumenten demasiado la base de costes.

La combinación de la estrategia del océano azul y el BMC te permite analizar de forma sistemática el grado de innovación de un modelo de negocio. Se pueden plantear las preguntas del esquema de las cuatro acciones (eliminar, crear, reducir, aumentar) con relación a cada uno de los módulos del modelo de negocio e, inmediatamente, identificar sus implicaciones para los demás componentes del modelo. En otro post mostraré una aplicación más clara y práctica de todo esto.

Si te ha interesado este contenido, compártelo y hazme llegar tus comentarios.